أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية

أ. مداح عرايبي الحاج*

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

Résume

Dans une économie de plus en plus fondée sur l'immatériel, il n'est plus possible d'ignorer son importance comme déterminant de la valeur des firmes et la clé de toutes décisions stratégiques. Ce thème est longtemps resté l'un des grands "trous noirs" des économistes, tant au plan macro que micro-économique. Il est patent qu'il convient de mieux cerner les contours de l'immatériel (identification, mesure, évaluation des effets).

L'étude des composantes immatérielles des organisations nécessite une vision transversale de disciplines voisines: économie, management, droit. Ainsi, l'analyse stratégique a pour but de valoriser les capitaux immatériels (capital client, capital innovation, le capital humain, la valeur du Management et de l'organisation…etc.) à travers d'outils et concepts adéquats qui consolident l'analyse économique et financière classique de l'entreprise.

Dans cette recherche, intitulée **l'importance de l'analyse stratégique à évaluer le capital immatériel des entreprises économiques**, nous présenterons d'abord la notion et les éléments du capital immatériel. Nous analyserons ensuite les conditions et la démarche de l'analyse stratégique utilisée à évaluer les capitaux immatériels.

----

* أستاذ مساعد مكلف بالدروس . جامعة الشلف –الجزائر. مايل: meddah2000@yahoo.fr

المقدمة :

يعتبر الرأسمال غير المادي ا ال المظلم للاقتصاديين، سواء على المستوى الكلي آو الجزئـي، ففي اقتصاد يعتمد أكثر فأكثر على الجوانب غير المادية أصبح من غير المقبول إهمـال أهميـة رأسمال غير المادي كمحدد لقيمة المؤسسات .كما أن الفصل المتزايد بين القيمـة المحاسـبية والسوقية للمؤسسة و اعتبار الأصول المادية كمصدر لقيمة المؤسسة تدفعنا للتساؤل حـول العناصر المكونة لقيمة المؤسسة.

و بالفعل، فان المحاسبة لا يمكنها أن تأخذ بعين الاعتبار هذه العناصر ولا تقييمهـا بـشكل صحيح. فالمؤسسة التي تملك اكبر حصة سوقية، تفوق تكنولوجي، مهارة أو أي معرفة نادرة تكون قيمتها الحقيقية اكبر من قيمتها النظرية. لذا فان التحليل الاستراتجي يركز، ومن خلال أدواته المتعددة (McKinsey،ADL،BCG ،سلسلة القيم، هيكل المنافسة ،...الخ) علـى هذه الجوانب بشكل أساسي.

ففي عالم يتجه للتركيز أكثر فأكثر على الجوانب غير المادية، نجد بعض المؤسسات العالميـة تتجه لنشر المعطيات المتعلقة برأس مالها غير المادي:

Coca Cola, Dow Chemical, General Electric, Xerox Corporation

سنحاول من خلال هذا العمل تحديد مفهوم ومكونات الرأسمال غير المادي ثم نستعرض أهم أدوات ومناهج التحليل الاستراتيجي ودورها في تقييم هذا الجانب.

أولا: الأبعاد النظرية لمفهوم الرأسمال غير المادي

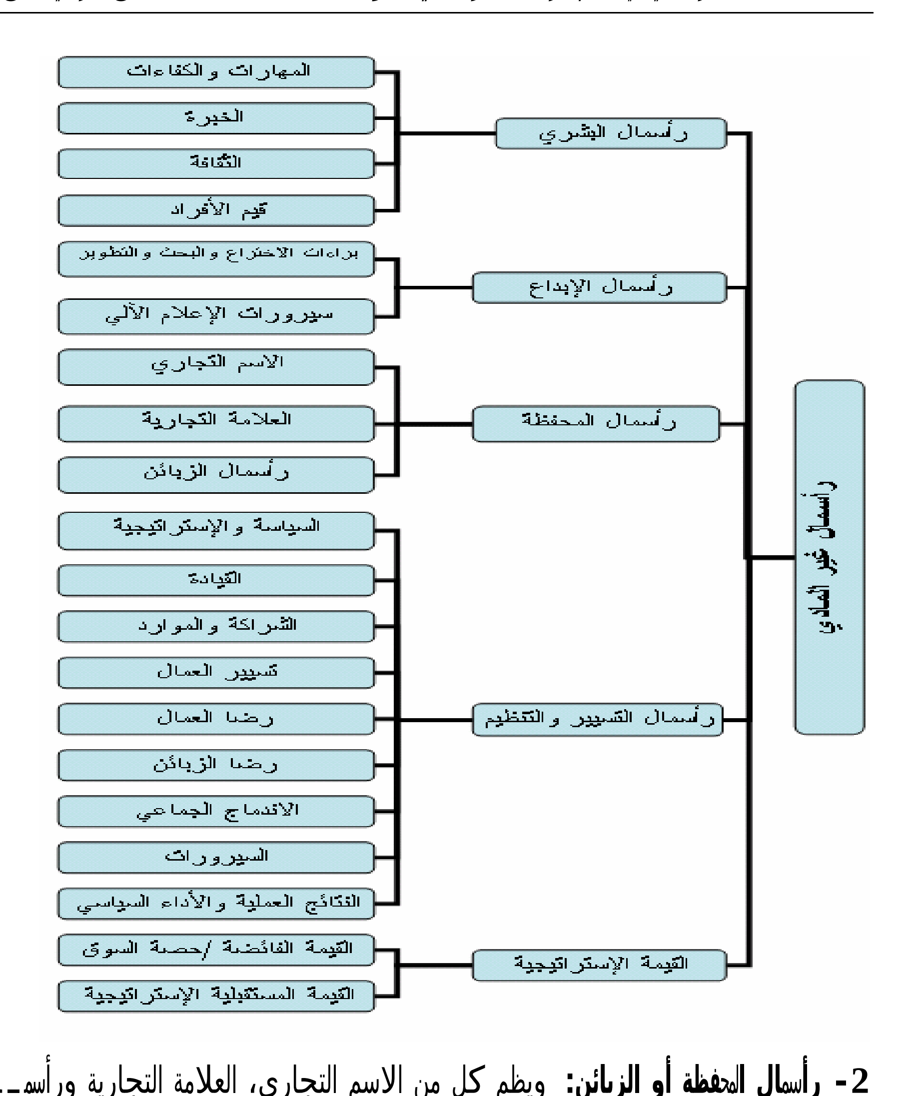
إن عملية تقييم المؤسسات تستلزم دائمـا الإحاطـة الدقيقـة والموضـوعية بفـ ـ ـائض قيمتها(Goodwill) أو بالقيمة الاقتصادية لأصولها غير المادية.ففي الحقيقة أن القيم الملموسة وبعد تصنيفها وتدقيقها وحتى تصحيحها يمكن أن تشكل لنا قيمة يمكن معالجتها وإعادة النظر فيها باعتبار أ ا قابلة لتحقق منها ومراقبتها و هي مدرجة في المحاسبة، وهذا بخلاف القيمـة الفائضة.

1- **تعريف الرأسمال غير المادي:**بصفة عامة يعرف الرأسمال بمجموع الأرباح المستقبلية المتوقعة المتحصل عليها أو مراقبة من هيئة ما تبعا لعملية تبادل سابقة، من هنـا نلاحـظ أن غياب الطابع الفيزيائي هو الذي يميز الرأسمال غير المادي.

كما تعرف(OCDE, 1992:124) أيضا من حيث مكونا ا بأ ا "تـشتمل علـى كـل النفقات في المدى الطويل دون الأصول الثابتة التي تشتريها المؤسسة دف تحسين نتائجهـا.

بالإضافة إلى رؤوس الأموال التكنولوجية، فهي تضم أيضا استثمارات التكوين ، علاقـات العمل، في هياكل التسيير، في تنظيم الإنتاج، إعداد علاقـات العمـل والتكنولوجيـة مـع المؤسسات الأخرى، مع الموردين والمستهلكين، دراسات السوق، شراء واستغلال البرمجيات"
ويمكننا أن نفرق بين محتوى ومميزات رؤوس الأموال غير المادية على النحو التالي:
أ) من حيث المحتوى: وينظر (M. Lacroix ,1997:63) إلى رأسمال مـن حيـث محتـواه باعتباره" تدفق افتراضي، ينتج أثار مركبة تبدأ مع بدايـة المعـارف إلى ولادة الانجـازات الملموسة" مع ملاحظة طابعها الديناميكي ،التراكمي،الافتراضي و أثارها المركبة.
ب) من حيث المميزات: ويعرف الرأسمال بأنه استخدام حالي للموارد المؤسسة مـن اجـل تحقيق ربح مستقبلي مرتفع. فمن خلال المنتج المحصل عليه أو الموارد المستخدمة يمكننا تحديد الطابع المادي أو غير المادي للاسـتثمارات ، وحـسب (C. Pierrat et B. Martory (45: 1996, فانه يمكن التمييز بين ثلاث حالات لرأسمال وهي غير المادي التام الذي ينتج مباشرة مداخل مستقبلية؛ المرافقة لرأسمال المادي مثل(R&D)؛ وخلق أو شراء أصـل غـير مادي محدد(نفقات الإشهار).

2- مكونات الرأسمال غير المادي: غالبا ما يعتبر المسيرين أن مفهوم رأسمال غير المادي يتكون من ثلاثة جوانب المتمثلة في الرأسمال بشري (المعرفة، المهارة الفردية، الاستعدادات)، الرأسمال الهيكلي الداخلي(بيانات، ملفات الزبائن، برمجيات...) و الرأسمال الهيكلي الخارجي (القـدرة على تثمين المؤسسة لعلاقا ا مع المتعاملين الخارجيين). و يمكننا أن نفـصل في مكونـات رؤوس الأموال غير المادية كما تظهر في الشكل البياني رقم(1):
1- رأس المال بشري: ويتضمن الكفاءات، المهارات، الخبرة، الثقافـة والقـيم(الثقـة، الاندماج في المشروع، الانتماء للمجموعة...)، وفاء العمال والإطـارات.ويتوقـف نجـاح المؤسسة مبدئيا على البرامج التي تعتمد على الخبرة، تبادل المعارف وتسيير الكفاءات، قـدرة المؤسسة والأفراد على إدماج، تشكيل، تنظيم، تمثيل ونشر المعرفة والخبرة.



2- رأسمال المحفظة أو الزبائن: ويظم كل من الاسم التجاري، العلامة التجارية ورأسمال الزبائن. إن تقدير أهمية قيمة الزبائن من حيث عددهم، درجة تنوعهم، وفاءهم، درجة إشباعهم، يمثل في الوقت المعاصر الهدف الأساسي لأي مؤسسة تريد تعظيم أداءها على مستوى أسواقها.

3- رأسمال الإبداع: يمكننا أن نميز بين الإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال تطوير الأصول المنتجة المرتبطة مباشرة بتصميم المنتجات؛ والإبداع الإداري والذي يخص الديناميكية التنظيمية للمؤسسة على مستوى كل نشاطا ا التنافسية، والذي يتجسد في تسيير المؤسسة

على المستوى التنظيمي(آليات التحفيز و المبادرة للترقية الداخلية)، على مـستوى سـيرورة اتخاذ القرارات و على مستوى الحرفة.

4- رأسمال التنظيم والتسيير: ويظم تسعة مكونات أساسية حسب EFQM (European Foundation of Quality Management) ، وهي السياسة والإستراتيجية، القيـادة، الشراكة والموارد الشراكة والموارد، تسيير العمال، تسيير العمال، رضا العمال ،رضا الزبائن، الاندماج الجماعي، السيرورات و النتائج العملية الأداء الأساسي.

كما يوجد هناك طرق أخرى في تصنيف رؤوس الأموال غير المادية، فنجد أن اتبعا أسـلوبا تجميعيا في وصف الرأسمال غير الملموس ، وحددا في ذلك سبعة أصناف من النفقـات (P. Caspar et C.Afria,1988:36):

1- نفقات البحث والتطوير 2- نفقات التكوين 3- نفقات التسويق
4- نفقات التنظيم والمشاركة 5- نفقات نظام الإعلام 6- النفقات الإستراتيجية
7- نفقات سيرورات الإنتاج

تتم دراسة الجوانب غير المادية بطرق مختلفة بالاعتماد علـى المعطيـات الماليـة، المحاسـبية والاقتصادية للمؤسسة.من هنا نجد تباين في عملية التقييم بالنظر لعدة أسباب تتعلق باختلاف وضعيات المؤسسة وأهداف من يمارسون عملية التقييم ؛ وعدم الوضوح المرتبط بمفهوم التقييم بالنظر لتعقد المشكلة.

انطلاقا من هذا الاختلاف في الأطروحات يظهر وكأننا مازلنـا ،علـى مـستوى المعرفـة الإحصائية للجوانب غير الملموسة، في مرحلة التجريب، أين كل مساهمة تنحصر في وجهـة نظر واحدة وشخصية، والذي ينقص هو إذا أسلوب تفكيري يجمع ويدمج مختلـف هـذه الأطروحات بشكل منسجم لبناء نظام دراسة حقيقي.

ثانيا:أبعاد وشروط التحليل الاستراتيجي:

من غير المجدي أن نقنع القارئ بأهمية التحليل الاستراتيجي في عملية التقييم، باعتباره يمثـل نقطة البداية لعدة عمليات : إنشاء التحالفات بين المتعاملين، إعداد مخطط الرأسمال، تـصميم أنظمة الاتصال والتسيير لمؤسسة ، دخول الأسواق الأجنبية . ويتم تكييف أدوات التحليـل الاستراتيجي حسب الأهداف المرجوة من التقييم.

يعتبر التحليل الاستراتيجي أداة وأسلوبا للحصول على رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها،وهذا من خلال دراسة حالية ومستقبلية لكل منها.ويهدف التحليل الاستراتيجي لاكتشاف "مدى تكيف وسائل المؤسسة لانجاز الهدف المرغوب فيه ولمقتضيات المحيط" (M.Marchesnay 2004:24) . كما يعتبر خبراء الإستراتيجية أن التحليل الإستراتيجي يكون بدلالة الأهداف وشروط المحيط .ويهدف التحليل الاستراتيجي بالأساس للإجابة على بعض الأسئلة نذكر منها ما يلي:

1-ما هي الحرف والنشاطات الحقيقية التي تميز هذه الأخيرة؟

2-ما هي الفرص والتهديدات التي يفرضها عليها المحيط ؟

3-ما هو هيكل و ديناميكية القوى المتنافسة؟

4-كيفية تميز كفاءات وموارد المؤسسة في ا الات التقنية والمالية والتجارية والبشرية؟

5-هل الهياكل وأنظمة التسيير متناسبة؟

6-هل الثقافات وسلوك أفراد المؤسسة موافقة مع أهدافها ،نشاطا ا ومحيطها؟

إن التحليل الاستراتيجي يحتاج إلي رؤية شاملة حول المؤسسة و محيطها من حيـث حـرف المؤسسة،الوضعية المالية،توسيع القوى التنافسية وتقييم الأبعاد التكنولوجية .

ثالثا:أدوات التحليل الاستراتيجي:

عمليا، طرق التحليل الاستراتجي متنوعة من حيث المضمون وكـذلك الـشكل. و يعتـبر (C.Martinet 1988:21) أن مختلف هذه الطرق محصورة بين بعدين أساسين يتمـثلان في **درجة الشمول** في **اعتبار معاير التحليل**(عدد المعايير المعتمدة) **و درجة التشكيل البيـاني(** الكيفية التي تقدم ا النتائج التحليلية). ويمكننا أن نجمع كل أدوات التحليل الاستراتيجي في ثلاث طرق أساسية، وهي على النحو التالي:

1- الطرق الوصفية: و التي تعتمد عموما على مجموعـة من الأسئلة تسمى بـ " Chicks Lists" حيث تعتمد على عدد كـبير مـن المـتغيرات الخاصـة بالتـسويق ،التمويـل ، الإنتاج.....الخ وبالنظر لتوسعها يصعب تقديم وتشكيل تصميمي لها ، حيث تكون النتيجـة على الإجابة ذات طابع نوعى ،كاستعمال سلم من (1-5) ،أو تقيـيم مثـل ضـعيف ، متوسط، قوى.

أهمية هذه الطرق أ ا أكثر براغماتية ، و تسمح بالاطلاع على مختلف نقاط السير والاختلال الممكنة ،وتقدم اكبر قدر من المعلومات الممكنة تسمح لنا بمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة ،ومقارنة المؤسسة بمنافسيها .

2- الطرق التشكيلية: ومعظمها مقترحة من طرف اكبر مكاتب الاستشارة الأمريكيةBCG(Boston Consulting Group)، ADL (Arthur D.Little) ، Mckinsey ، فهي تتفوق على الطرق الوصفية من حيث أ ا تنتقل من التحليل إلى القراءة المباشرة لوضعية المؤسسة من خلال فهم التدفقات النقدية وتوزيعها .كما أن لها طابع ديناميكي من خلال محاكاة الوضعيات المستقبلية.

3-الطرق المفتوحة: فهذه المناهج تعتمد على بعض الرؤى النظرية و تنحصر فقط في التحاليل التي تركز على متغيرات مسبقة و بعض المختصين يسمو ا بالطرق الاستكشافية. ومن أمثلتها تحليل Porter لهيكل المنافسة من خلال نموذج القوى الخمس للمنافسة.

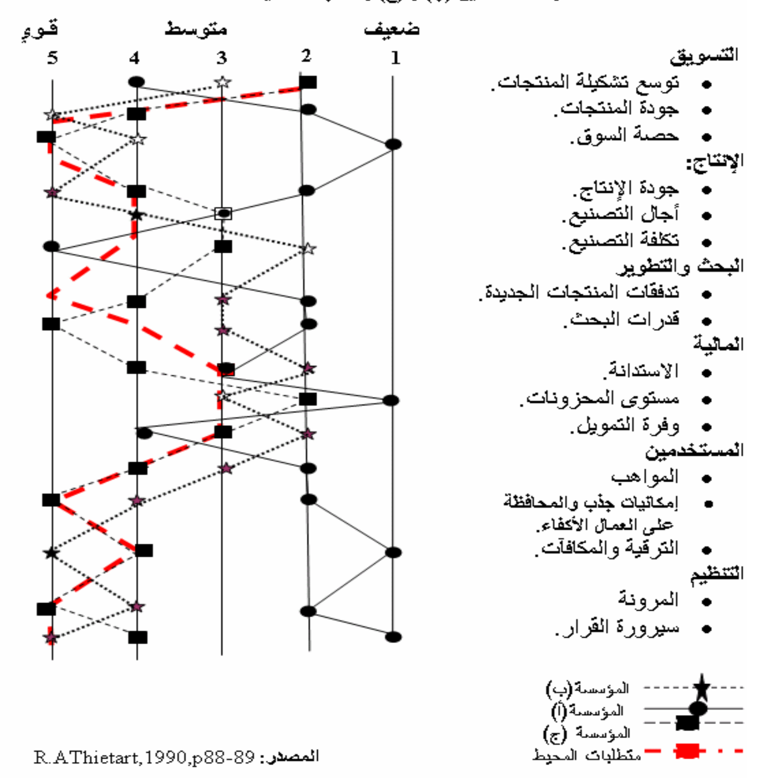
تعرف أدبيات التحليل الإستراتيجي عدة أدوات في هذا ا ال، هنا سنحاول التركيز على طريقتين حديثتين تشير إليها أغلب الكتب المختصة في التحليل الاستراتيجي.

أ) نموذج Thietart: تم هذه الطريقة بتحديد نقاط القوة والضعف إما لكل المؤسسة أو حسب كل ميدان نشاط إستراتيجي(R.A.Thietart 1990 :86-91) . وتتم هذه العملية بتحديد المميزات الخاصة بكل وظيفة بما فيها التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، المستخدمين، التنظيم، حيث تختلف هذه المميزات من مؤسسة إلى أخرى. ثم بعد ذلك يتم تقييم هذه المميزات على سلم ذو خمسة درجات من ضعيف إلى قوي، كما توضحه الصورة على الشكل البياني رقم (02). و على أساس ذلك يتم مقارنة نقاط قوة وضعف المنافسين وحتى لشروط المحيط بصفة عامة.

إن هذه المقارنة تسمح للمؤسسة من معرفة قدر ا النسبية إزاء منافسيها، من الشكل يمكن ملاحظة أن المؤسسة (أ) في وضعية ضعف على مستوى كل خصوصيا ا باستثناء تشكيلة المنتجات ،تكاليف الصنع ،وفرة الأموال .كما نلاحظ أن المنافس (ج) يبدو أكثر تكيفا للمحيط بالنظر إلى نقاط قوته. ثم بعد ذلك يمكن معرفة وضعية المؤسسة بالنسبة لمقتضيات محيطها التنافسي.إن ما تمتاز به هذه الطريقة هو طابعها الشكلي والشمولي وكذلك قابلية تطبيقها وتكييفها حسب مقتضيات المؤسسة، وان معظم مؤشرات التقييم هي كيفية وتتعلق أساسا برأسمال غير المادي.

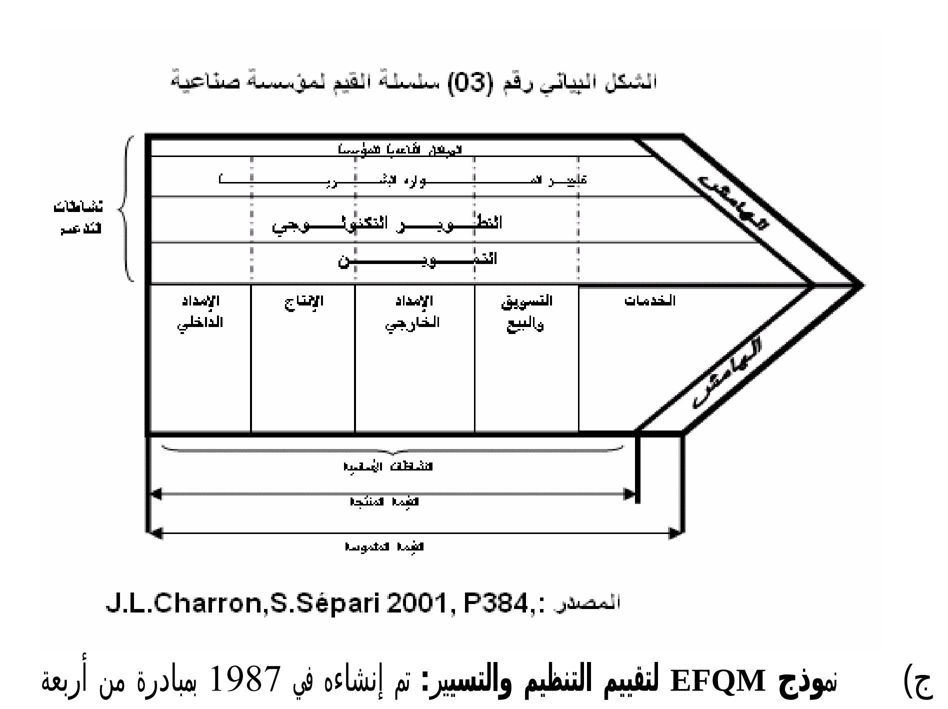
ب) **سلسلة القيم (Chaîne de valeur):** يرجع هذا النموذج لـ Porter والذي تركز عليه مختلف الكتابات في مجال التحليل الإستراتيجي. حيث يقسم هذا النموذج (انظر إلى الشكل البياني رقم (3))نشاطات المؤسسة إلى سلسلة أولى من النشاطات الأوليـة الـتي تساهم مباشرة في عملية الإنتاج والبيع وسلسلة ثانية من النشاطات المساعدة والـتي تقـدم خدمات أو موارد للنشاطات الأولية. ويتم هذا التجميع للوظائف حـسب (C.Martinet 1988:96) على أساس اختلاف الآليات الاقتصادية الخاصة بها ،أن يكون لها أثر كبير على تمييز المنتجات وأن تمثل جزءا هاما أو متناميا في التكاليف.

وبعد الانتهاء من بناء سلسلة القيم والتي تمثل جزءا من نظام قيم واسع يضم سلـسلة قـيم الموردين، الزبائن والموزعين. تقوم المؤسسة بتقييم هذه النشاطات بدلالة سلسلة قيم المنافسين. ومنه نستخلص الهامش الذي يمثل « الفرق بين القيمة الاجتماعية (على أسـاس الـسوق) ومجموع التكاليف المرتبطة بممارسة النشاطات» (P.Lorino1989:183) وبناءا على هـذا التقييم تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية.



الشكل البياني رقم (2)
مقارنة القدرات التنافسية لميدان نشاط إستراتيجي للمؤسسة (أ) مع
قدرات المنافسين (ب) و (ج) ومتطلبات المحيط
قوي
متوسط
ضعيف
5
4
3
2
1
التسويق
توسع تشكيلة المنتجات.
جودة المنتجات.
حصة السوق.
الإنتاج:
جودة الإنتاج.
أجال التصنيع.
تكلفة التصنيع.
البحث والتطوير
تدفقات المنتجات الجديدة.
قدرات البحث.
المالية
الاستدانة.
مستوى المحزونات.
وفرة التمويل.
المستخدمين
المواهب
إمكانيات جذب والمحافظة على العمال الأكفاء.
الترقية والمكافآت.
التنظيم
المرونة
سيرورة القرار.
المؤسسة(ب)
المؤسسة(أ)
المؤسسة (ج)
متطلبات المحيط
المصدر: R.AThietart,1990,p88-89

الشكل البياني رقم (03) سلسلة القيم لمؤسسة صناعية



المصدر: J.L.Charron,S.Sépari 2001, P384,

ج) **نموذج EFQM لتقييم التنظيم والتسيير:** تم إنشاءه في 1987 بمبادرة من أربعة عشر مؤسسة، ويهتم بقياس قيمة التسيير والتنظيم في المؤسسات، من خلال إعطاء سلم مـن العلامات حول كل مؤشر.

يمكن القول أنه إذا كانت هذه الأدوات تهدف إلى التحليل الحقيقي لقيمة المؤسـسة، فـإن فعاليتها مرتبطة بقابليتها للتطبيق وقدرتها على التفسير الواقعي والدقيق لأسباب ضعف وقـوة المؤسسة.من هنا ينصح خبراء الإستراتيجية بتكييف هذه الأدوات والمناهج حسب مقتضيات المؤسسة وكذلك بالنظر إلى طبيعتها ،الموارد المالية والوقت.

رابعا:منهجية التحليل الاستراتيجي في عملية التقييم:

تعتمد منهجية التحليل الاستراتيجي ، على خطوات أساسية في عملية التقييم، يجمع الخبراء في هذا الميدان على ضرورة المرور بها من اجل إتمام عملية التقييم.

1- التقسيم الاستراتيجي:تعتمد عملية التقسيم الاستراتجي لنشاطات المؤسسة على مفهومين أساسين هما **الزوج منتجات – أسواق و مفهوم الحرفة.** فالأول يتعلق بتعريف ميادين نشاط المؤسسة باستعمال بعدين هما المنتج نفسه والسوق الذي يتجه له. إن هذا المفهوم يسهل على المؤسسة معرفة العوامـل الحاسمة للنجاح (les facteurs clés du

succès) على مستوى كل زوج على حدا، ومنه إمكانية تقييم قيمة كل زوج. ويعتبر اليوم نقطة انطلاق أي عملية تقييم وهو مركز لتكوين رؤوس الأموال غير المادية.

أما الثاني فيتعلق بمجموع المهارات التي يجب أن تملكها المؤسسة على الإطلاق ،حتى تكـون ذات قدرة تنافسية. ومن خلاله يمكن معرفة الكفـ ـاءة المميـ ـ ـزة la Compétence distinctive في بعض الميادين مثل الإنتاج،البحث ،الشراء و غير ذلك، وعل أساس الحرفة يمكننا رصد بشكل واضح مختلف مركبات رؤوس الأموال غير الملموسة كالإبداع، التـسيير والتنظيم، الموارد البشرية،...

مهما يكن المفهوم الذي تعتمد عليه المؤسسة ،فالهدف هو البحث عن تقسيم نـشاطا ا إلى أكثر من قسم استراتيجي بحيث يصبح يمثل كل واحد منها مجموعة من المنتجات أو الخدمات المتجانسة على المستويين التقني والتنافسي(نوع الزبائن المستهدفين، الحاجة المشبعة أو وظيفـة المنتج، التكنولوجيا المستعملة) ثم تشكيل محفظة النشاطات الإسـتراتيجية *Portefeuille d'Activité* والتي يمكن تحليلها بشكل مستقل . وعلى أساسها يحكم المستثمر أو صـاحب المؤسسة على القيمة الإستراتيجية للمؤسسة ككل.

2- التحليل الإستراتيجي للمؤسسة :ينطلق التحليل الاستراتيجي من تحليـل إمكانيـات وموارد المؤسسة من اجل رصد نقاط القوة والضعف وتحليل المحيط الخارجي من اجل رصـد الفرص والتهديدات .

أ- تحليل محيط المؤسسة: يهتم خبراء التحليل الاستراتجي بتحليل ودراسة محـيط المؤسـسة كجانب هام من التحليل الاستراتجي، ويهدف هذا التحليل إلى معرفة أهم اتجاهـات قـوى وممثلي المحيط، هذه الاتجاهات تمثل إما فرصة *Opportunité* متاحة يجب استغلالها لتحقيق تفوق تنافسي، أو ديدا *Menace* يجب تجنبه أو مواجهته.

من الناحية المنهجية توجد عدة مناهج في كيفية تحليل المحيط، غالبا ما تركز كلها على تحليل كل من المحيط التنافسي والمحيط التكنولوجي باعتبارهما عنصران محددان في توجيه المؤسسة.لذا سنقوم بتقديم ومعالجة بعض الأفكار والمناهج التي عرفها التحليل الاستراتجي والخاصة بكـل من المحيط التكنولوجي والتنافسي.

- تحليل المحيط التنافسي:يعتبر فهم الديناميكية التنافسية أحد الأبعاد الأساسـية في التحليـل الاستراتجي، ويتلخص فهم هذه الديناميكية في معرفة هيكل المنافسة من حيث عدد المنافـسين وطبيعتهم، وكذلك شكلها إن كانت بالأسعار، بالتكاليف، بالجودة، بالإبداع الصناعي..

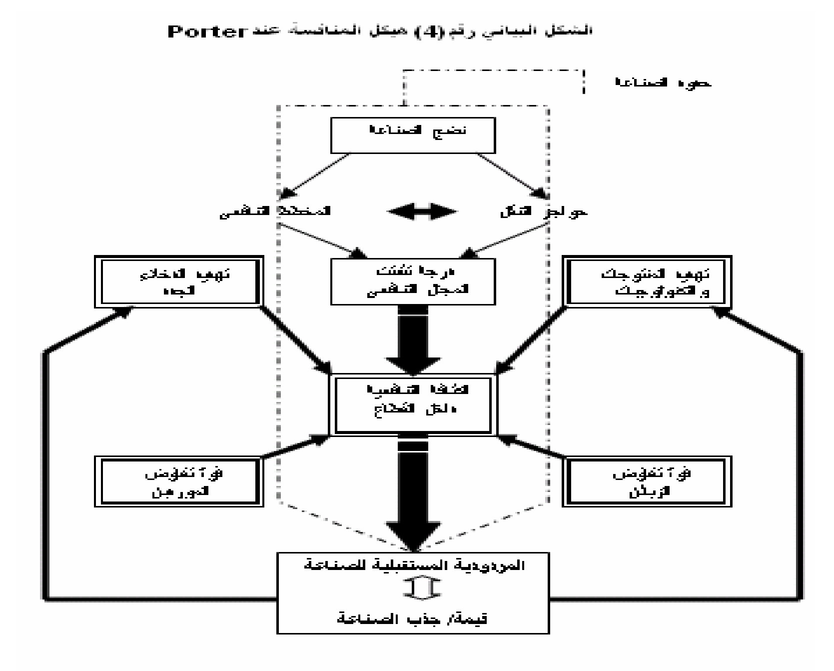
ومن أولى الدراسات التي اهتمت بهذا المجال تتمثل الدراسة التي قام بها مكتب الاستشارة الأمريكي (BCG, 1980:30) في سنوات السبعينات. وحسب هذه الدراسة، فإن مستويات التكلفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى بسبب إختلاف مستويات الخبرة ، بحيث أوجدت هذه الدراسة علاقة عكسية بين حجم الإنتاج المتراكم ومستويات التكلفة الوحدوية للإنتاج ، ولقد عبر على هذه العلاقة بمنحى الخبرة " *Courbe d'Expérience* وهو أيضا جامع لثلاثة عوامل مساهمة في انخفاض التكاليف تتمثل في وفورات الحجم Economie d'Echelle ، التعلم والتمرن "Apprentissage " **و** الإبداع في أسلوب الإنتاج.

وتستخلص دراسة BCG ، بأن المؤسسة التي تملك أكبر خبرة تكون لها أدنى التكاليف وبالتالي تستطيع تحقيق أكبر حصة سوقية من منافسيها .من هنا يتضح جليا دور التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي من خلال الترابط الطردي بين مستويات الخبرة والحصة السوقية للمؤسسة ومنه معدل الربحية.

ولقد جاءت بعض المناهج الأخرى بتحليلات جديدة لإثراء مفهوم المنافسة مثل منهجية (B.H.Abtey et A.Vinay,1984:88)A.D.L والتي ارتكزت على نفس هيكل المنافسة لمنهجية BCG ، لكن من حيث شكلها فقد أضافت هذه المنهجية عدة عوامل أخرى لعناصر التكلفة، مثل الجودة توسيع تشكيلة المنتجات، كفاءة العمال نوعية التسيير،...لكن ما أضافته هذه المنهجية هو الجانب الكيفي في تحليل شكل المنافسة.

بالنظر لمحدودية التحليل على مستوى هيكل وشكل المنافسة، ظهر تحليل جديد يعتبر أكثر شمولا وتركيزا من التحاليل السابقة (M.Porter,1982:03)وهو متضمن في الشكل البياني رقم(4) والذي أعتمد في تحليله على عامل التكلفة والتمييز كعاملين أساسيين في تحديد شكل المنافسة . كما أعتبر هيكل الصناعة كهيكل للمنافسة والتي تتمثل في القوى الخمس للمنافسة هي : الكثافة التنافسية داخل القطاع، قوة تفاوض الزبائن، قوة تفاوض الموردين، منافسة السلع البديلة والدخلاء الجدد.

يتفق خبراء تقييم المؤسسات على أهمية الهيكل التنافسي في تحديد قيمة المؤسسة خاصة ما يتعلق بفائض قيمتها لان أهمية تمركز المؤسسة في الهيكل التنافسي لا يمكن أن ترصده أدوات التحلي المالي الكمية لذا فان التحليل الاستراتجي يستخلص أهم العوامل والمميزات التي تخص القطاع، لمعرفة حواجز الدخول والخروج من القطاع، وشروط تنقل عوامل الإنتاج ومنه يمكن معرفة الوضعية التنافسية للمؤسسة وقيمتها الإستراتيجية.



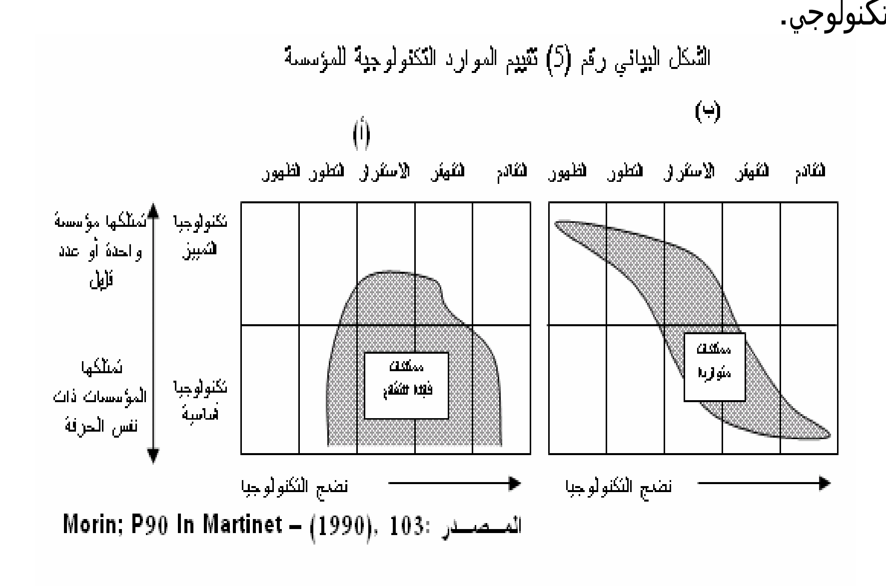
المصدر: A.C.Martinet, 1988, P34,

- تحليل المحيط التكنولوجي :تكمن أهمية المحيط التكنولوجي في تـأثير علـى الديناميكيـة التنافسية واحد المكونات الأساسية للعوامل غير الملموسة . يمكن اعتبار التكنولوجيا في معناها الواسع كتطبيق عملي للعلم على المنتج وأسلوب الإنتاج ويـسميها (أوكيل 23: 1995) إبداعا تكنولوجيا إذا كانت تتعلق بالمستجدات الإيجابية التي تمس مختلف المنتجات وأسـاليب الإنتاج.وتكمن أهمية الإبداع التكنولوجي في أثاره الاقتصادية على المؤسسة، والتي يلخصها (أوكيل 28: 1995):في مساهمته في تخفيض التكلفة النهائية، الرفع من جودة المنتجات و رفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة وتحقيق أكبر مردودية ممكنة.

هذه الآثار الثلاثة (التكلفة، الجودة، المردودية) تؤكـد الـدور الحاسـم للتكنولوجيـا في الديناميكية التنافسية بين المؤسسات . بفعل هذا الدور، اهتمت معظـم منـاهج التحليـل الإستراتيجي بتحليل التكنولوجيا التي أصبحت تمثل بعدا ثالثا بعد المنـتج والـسوق واحـد محددات الرأسمال غير المادي.

تم هذه المناهج بجرد وتقييم التكنولوجيا، وكذلك توقع التطور المستقبلي لها. ففي ما يخص جرد التكنولوجيا أي تـصنيفها وترتيبـها يقـدم (Morin In Martinet 1988 :104) معيارين لذلك و هما **مرحلة نضج التكنولوجيا**(الظهور، التطـور، الاسـتقرار، التقهقـر و التقادم) **ودرجة انتشار التكنولوجيا**: أي نسبة امتلاك المؤسسات لهذه التكنولوجية.
ويسمح الشكل البياني رقم (5) من تجسيد هذين المعيرين، حيث يوضح الشكل البيـاني (أ) على اليسار أن المؤسسة تملك تكنولوجيا مستقرة ومتقهقرة، مما لا يسمح لها بانتهاز الفـرص وتتعرض بالتالي لتهديد المؤسسات المنافسة. أما الشكل البياني (ب) على اليمين فيوضـح أن المؤسسة متوازنة تكنولوجيا مما يجعل المؤسسة قادرة على التجديد التقني وإمكانية تحقيق إبداع تكنولوجي.

الشكل البياني رقم (5) تقييم الموارد التكنولوجية للمؤسسة



المصدر: Morin; P90 In Martinet – (1990), 103

ب- التحليل الداخلي لإمكانيات المؤسسة: يمثل التحليل الداخلي للمؤسسة الجانب الثـاني من التحليل الإستراتيجي ويتعلق موضوعه بتحديد نقاط القوة والضعف على مستوى مختلف ميادين النشاط الإستراتيجي. وتستخلص مثل هذه النقاط بتحليل كل من القدرات الماديـة وغير المادية، بما فيها البشرية، المالية، التكنولوجية،......، والمهارات والخصوصيات مثل مهارة الإبداع، التنظيم والتسيير، طبيعة السلطة والثقافة الداخلية.

يرتكز هذا التحليل على بعض المناهج المختلفة، كما نحاول تحليل أهم المكونات الداخلية غير المادية للمؤسسة والتي غالبا ما يرتكز عليها خبراء التحليل الاستراتيجي بالنظر لأهميتها من جهة ومن جهة أخرى بسبب إهمالها من طرف التحاليل الكلاسيكية.

-تحليل السلطة: يركز خبراء التحليل الاستراتيجي على ضرورة تحليل السلطة داخل المؤسسة، لأنه حسب (M.Crozier,1988:62) لا يوجد عمل ممكن بدون سلطة للتأثير و الإكراه. لهذا تعتبر السلطة كعلاقة تأثير متبادل بين الأفراد وا موعات وهي وسيلة لصياغة الضوابط التي تجعل الأهداف المتبعة من طرف المؤسسة متطابقة مع كل ما يمكن أن يعارض أو يختلف عنها. ويتراوح مدى السلطة في المؤسسة بين الصراع، التفاوض والتعاون كأسمى أشكال السلطة، وللسلطة ذا المفهوم دور أساسي في تشكيل قيمة التنظيم والتسيير وإعادة الاعتبار للبعد الإنساني في المؤسسة.

- تحليل التنظيم الهيكلي: كل مؤسسة تمتلك هيكلا تنظيميا يعكس كيفية تقسيم وتوزيع السلطات والمسؤوليات من جهة وكيفية التنسيق في بنها. ويختلف الهيكل التنظيمي من مؤسس إلى أخرى لعدة اعتبارات تتعلق بمعايير التقسيم: الوظيفة، المنتج، الزبائن، أفواج العمل...الخ، بطبيعة المحيط(مستقر ديناميكي) والمؤسسة (حجمها، مهمتها وشكلها القانوني)، نوعية الإستراتيجية(التخصص، التنويع،التمييز، الاندماج..) ونمط ودرجة السلطة(مركزية، لامركزية المعتمدة، صراع أو تعاون). فالحصول عل قدر كبير من التحفيز والتنسيق يتوقف بالأساس على نوعية وقيمة هذا التنظيم الذي يضمن بدوره اكبر مستوى من الأداء.

- تحليل الثقافة: ظهر التيار الثقافي بعد الثمانينات أين أصبح من الضروري تحليل البعد الثقافي في المؤسسة باعتباره محور أساسي وله انعكاسات جادة على فعالية المؤسسة. فهي تتعلق بتاريخ المؤسسة، نشاطات المؤسسة وكيفية تصورها عند العمال، نظام القيم سواء كانت مكتوبة أو شفوية(الامتياز، الجودة، الإنصات للزبائن، التحفيز، المكافآت، الصرامة، النظام،..الخ)، وكل ما هو مرئي أو غير مرئي مثل الشعارات، التقاليد، العادات.

فكل هذه العوامل تسمح للإفراد من تحديد هويتهم، استقرار النظام، توحيد و نمذجة السلوك والقرارات الكبرى. وهذه في مجموعه تشكل الأبعاد الأساسية للميزات التنافسية للمؤسسة واحد المحاور الأساسية في تقييم رأسمالها غير المادي.

وبالاعتماد على التحليل الداخلي يمكن استخلاص منهجية في تقييم الرأسمال غير المادي كما يظهر في الجدول رقم(1).يتعين معرفة الأهداف والمهام الأساسية لكل مرحلة من مراحل التقييم وهي: التعيين، التقييم، التطور وقياس التطور.



الجدول رقم(1) مراحل تقييم الرأسمال غير المادي

	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
	التعيين	**التقييم**	**تطور الكفاءات**	**قياس التطور**
الأهداف	تعيين الأصول غير المادية	تحديد وضعية الأصول غير المادية بالنظر للمتطلبات الإستراتيجية	تحديد وتنفيذ مخطط التطور	وضع وتوفير المعلومات الخاصة بلوحة القيادة لرأس المال غير المادي
المهـــام الأساسية	تحليل رأس المال البشري تحليل رأس المال الهيكلي تحليل رأس المال الزبائن إعداد رسم مجموع رؤوس الأموال غير المادية	تحديد رؤوس الأموال غير المادية لتنفيذ الإستراتيجية تقييم رؤؤس الأموال غير المادية بالنظر لمتطلبات الإستراتيجية	قياس الفارق بين المستوى المطلوب والمستوى المتحقق تحديد وتنفيذ أعمال تطوير رؤوس الأموال غير المادية	تحديد لوحة القيادة لرأس المال غير المادي التحديث المنتظم لمؤشرات لوحة القيادة

3- تحديد القيمة الإستراتيجية ومحفظة النشاطات: تعرف القيمة الإستراتيجية على أنها " القيمة التي يقبل بدفعها المستثمر لشراء مؤسسة، مع الأخذ في الحسبان قيمة الأرباح مضاف لها نواتج التآزرات التجارية والصناعية المحصل عليها من التقارب بين هذه المؤسسة والمستثمر الصناعي أو الأمل بتحقيق مردودية مستقبلية" (Koenig,2001: 231-257) على هذا الأساس يتجه التحليل الاستراتيجي لتحديد القيمة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تحديد الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط الإستراتيجية.

عرف التحليل الإستراتيجي عدة طرق في كيفية تحديد الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط على مستوى محفظة النشاطات. في معظمها مقترحة من طرف مكاتب الدراسات ومن بينها BCG، ADL، McKinsey. وفيما يلي نحاول توضيح منهجيتهم في تحديد الخيارات

الإستراتيجية. تنطلق هذه المناهج كلها من التقسيم الإستراتيجي لنشاطات المؤسسة وترتكـز في تحديد الوضعية الإستراتيجية على بعدين أساسيين هما:

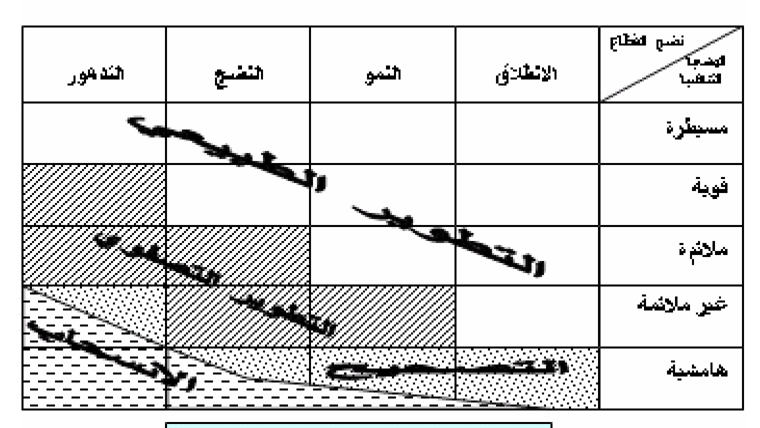
أ- الوضعية التنافسية: كل منهج له معيار خاص لتقييم هذا البعد كما توضحه الأشـكال البيانية رقم **(6).** فبالنسبة لـBCG فهو يعتمد على حصة السوق النسبية(قسمة حصة سوق المؤسسة على حصة سوق أكبر منافس) ما إن تكون كبيرة أو صغيرة لتحدد لنـا قـوة أو ضعف القدرة التنافسية. وبالنسبة لـ ADL، فيعتمد على مختلف العوامل الحاسمة للنجـاح في مجال التموين، الإنتاج والتسويق. وبمقارنتها مع المنافسين يمكن تحديد ما إذا كانت الوضـعية التنافسية مسيطرة، قوية، ملائمة، غير ملائمة أو هامشية. أما McKinsey فيعتمد على عدة معايير مثل حصة السوق، معدل النمو، صورة المؤسسة، مستوى التكاليف وغير ذلك. وهذا التقييم هو الذي يسمح للمؤسسة بمعرفة ما إذا كانت وضعيتها التنافسية قوية، متوسـطة أو ضعيفة.

ب- قيمة النشاط: هنا نجد نفس الاختلاف، فمنهم من يعتمد على معيار واحد في التقيـيم مثل BCG الذي يستعمل معدل نمو النشاط والذي يمكن أن يكون قويا أو ضـعيفا. أمـا ADL وMcKinsey فيعتمدان على عدة معايير للتقييم، يستعمل الأول درجة نضج القطاع من خلال دورة حياة المنتج. أما الثاني، فيقترح قدرة جذب القطاع « Attrait »، أي فائدة المؤسسة من وجودها في نشاط معين. فإما أن يكون هذا الجذب مرتفعا، متوسطا أو ضعيفا.

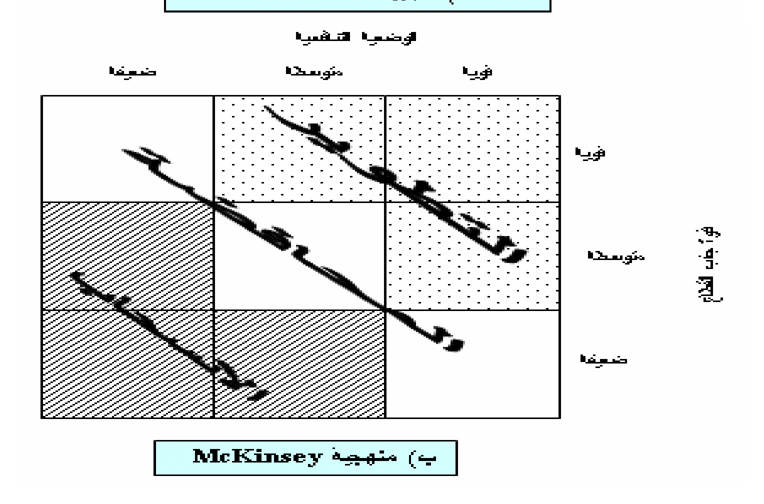
وبتقاطع هذين البعدين من خلال مصفوفة النشاطات كما يتضح في الشكل البياني رقـم (6) أ، ب، ج، يمكن تحديد الوضعية الإستراتيجية لكل ميدان نشاط إستراتيجي وذلك وفق اقتراحات كل منهج.

من الواضح الآن أن استعمال التحليل الاستراتيجي لمختلف هذه الأدوات والمناهج، يعطينا تقييم شامل للجوانب غير المادية، فالوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط تمثل اكبر قيمة غـير مادية يقدمها التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، وتعتبر أساسية في تحديد القرارات الإستراتيجية المستقبلية حسب ما تقتضيه كل وضعية.

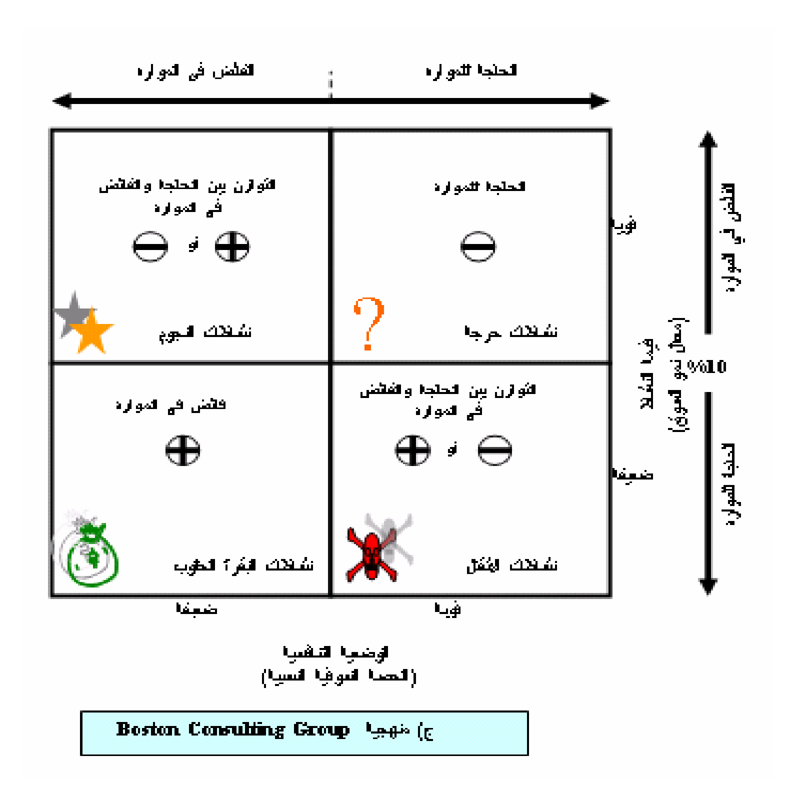
الشكل البياني رقم (6)
التمثيل المصفوفي لمختلف أدوات التقييم الاستراتيجي



أ) منهجية Arthur D. Little



ب) منهجية McKinsey



ع) منهجية Boston Consulting Group

الخاتمة:

مهما يكن فان التحليل الاستراتيجي يبقى الأداة الوحيدة التي يجمع الباحثين على ضرورة اعتمادها بالأساس قبل بداية أي عملية تقييم، وهذا باعتباره أداة متعددة الأبعاد من حيث انه يدمج كل من رؤوس الأموال المادية وغير المادية في عملية التقييم مع إدخال البعـد الـزمني كمتغير أساسي في التحليل الاستراتيجي.

بالإضافة إلى ذالك ، تمكنا من خلال هذا البحث إبراز أهمية التحليل الاستراتيجي في تمكـين المؤسسة من معرفة خيار ا المستقبلية في ضل محيط تنافسي يتميز بالتعقد، الاضطراب وعـدم التجانس. فقرارات كالتحالف، الاندماج، الشراكة،الانـسحاب، تنويـع النـشاطات او التخصص...لا يمكن أن تتم بالتركيز على التحاليل المالية والكمية لإمكانيات المؤسسة بـل تحتاج لتقييم وبشكل حقيقي لكل الجوانب التي أغفلتها هذه التحاليل وخاصة غير الملموسـة منها. و هي التي أصبحت تمثل في الوقت الراهن في عصر المعلومات والمعرفـة سـر نجـاح

المؤسسات الرائدة باعتبار أن هذه الموارد والإمكانيات غير الملموسة أصـبحت تمثـل ميـزة تنافسية لا يمكن إعادة إنتاجها ولا حتى تقليدها.

ويمكننا الآن تحديد أهم الجوانب التي يقدمها التحليل الاستراتيجي في تقييم رأسمال غير المادي وهي كالآتي:

1- يسمح التحليل الاستراتيجي بتقييم المؤسسة على أساس ميادين النشاط الإستراتيجية الـتي تشتمل على مجموع المنتجات أو النشاطات المتجانسة من حيث معاير التقسيم الـتي يـدمها التقسيم الاستراتيجي ؛

2- يدرس التحليل الاستراتيجي وضعية المؤسسة في إطار الهيكل التنافسي للقطـاع بمفهومـه الواسع، مع التركيز بشكل أساسي على قطاع النشاط كمحـور للديناميكيـة التنافـسية، وكمصدر لرأس المال غير المادي؛

3- يعطي التحليل الاستراتيجي الأولوية للعوامـل الأكثـر أهميـة وذات الأثـر الـشامل والاستراتيجي و الكيفي بالدرجة الأولى، وهذا ما يجعلـه يختلـف عـن التحليـل العـام والكلاسيكي،

4- نتيجة التحليل الاستراتيجي هو استخلاص من جهة للكفاءات المميزة للمؤسسة ومن جهة أخرى تقديم أهم العوامل الحاسمة للنجاح، والتي تمثل بدورها الميزة التنافسية للمؤسسة؛

5- تعتمد منهجية التحليل الاستراتيجي عل إتباع خطوات محددة، واستعمال أدوات تشكيلية وبيانية بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات وفق كل حالة؛

6- تحتج عملية تقييم الرأسمال غير المادي إلى أدوات متعددة الأبعاد، وهذا ما يتميز به التحليل الاستراتيجي بحيث يبحث بشكل أساسي على نقاط وقوة والضعف على مـستوى مـوارد وإمكانيات المؤسسة، ورصد الفرص والتهديدات على مستوى محيطها الخـارجي، وهـذا في ضل ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة.

من المؤكد ،ومن خلال ما سبق، يبقى مفهوم الرأسمال غير المادي مجـالا للبحـث ونقطـة الخلاف في تحديد مكوناته وأبعاده، وهذا بدوره ينعكس بشكل واضح على طـرق تقييمـه وكيفية إيجاد الأساليب الأكثر دقة والتي تدمج بشكل كافي مختلف أوجـه النظـر الخاصـة بالقانونيين، الاقتصاديين، المسيرين، حتى نصل إلى نموذج متكامل لعملية التقييم.

المراجع:

1. *Ader E. - L'analyse stratégique moderne et ses outils, Futuribles, N° 72/83.*
2. *B.C.G - Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité, H.T, 1980.*
3. *Bidault Francis - Le champ stratégique de l'entreprise, Economica, Paris, 1988.*
4. *BOISSELIER, L'investissement immatériel, éd. De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1993.*
5. *BOUNFOUR. A, Le management des ressources immatérielles. Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, Paris, 1998.*
6. *Casper.P et Afriat.C- L'investissement intillectuel, essai sur l'économie de l'immatériel, Economica, Paris, 1988.*
7. *Charron.Jean-Luc et Sépari Sabine – Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris2001*
8. *D. SOULIÉ et D. ROUX- Gestion, PUF, Paris, 1992.*
9. *Drucker.P- A propos du management, Village mondial, Paris 2000*
10. *Edvinsson. L et M. Malone-Le capital immatériel de l'entreprise: identification, mesure, management, maxima, Paris, 1999.*
11. *Garibaldi.G – L'analyse stratégique, Organisation 3édition,Paris 2001*
12. *Hammond Keith.H – les grandes idées de Michael Porter, L'expansion management review, Juin 2001*
13. *Kalika.M, Banchot.F, Isaac.H, Josserand.E, De Montmorillon.B, Romelaer.P Décloisonnée et transversale , l'organisation change, L'expansion management review, septembre 2000*
14. *Koenig G. (2001), « De l'investissement stratégique » in Charreaux G. (coord), Images de l'investissement, pp 231-257.*
15. *LACROIX. M-, La reconnaissance des actifs immatériels et le reporting financier, Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion, Bordeaux IV, 1997.*
16. *Lorino P. - L'économiste et le management, E.N.A.G, Alger, 1991.*
17. *Marchesnay Michel - Management stratégique, Edition ADREG,Paris 2004*
18. *Martinet.A.C - Stratégie, Vuiber, Paris, 1983.*
19. *Martinet.A.C, Thietart.A.R – Stratégies- actualités et futures de recherche, Vuibert, Paris2001*
20. *Martinet.A.C -analyse stratégique,vuiber, Paris,1988*
21. *MARTORY B. et PIERRAT C.Nathan- La gestion de l'immatériel, collection "Les livres de l'entreprise", Paris, 1996.*

22. *OCDE- « Technologie et économie – les relations déterminantes », OCDE, Paris, 1992.*

23. *Pierre BREESE- L’évaluation financière des actifs immatériels technologiques - Article de doctrine juillet 2002.*

24. *Porter.M - Choix stratégique et concurrence, Economica, Paris, 1990.*

25. *Thietart Raymond. Alain - Stratégie d’entreprise, Mc Graw-Hill, 2 ème Edition, Paris, 1990.*

26- أوكيل م. س. - نشاطات ووظائف المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.